

De strategische rol van een business school

door H. DAEMS *

I. INLEIDING

Het academiejaar is weer ten einde. In vrijwel alle faculteiten hebben de laatstejaarsstudenten uitbundig hun laatste college gevierd. Elk jaar stelt een kleine maar groeiende groep studenten vast dat deze vieringen wel wat voorbarig waren, niet omdat die groep studenten het laatste jaar moet overdoen, maar wel omdat meer en meer afgestudeerden tot de vaststelling komen dat hun studies met het behalen van een licentiaats-, ingenieurs, apothekers- of doctorsdiploma nog niet beëindigd zijn. Enkele afgestudeerden, meestal de allerbesten, zullen beslissen om verder te specialiseren. Zij zullen aan een doctoraal proefschrift beginnen en nemen zo de start voor een wetenschappelijke loopbaan. Andere studenten, meestal de meer dynamische, zullen beslissen om hun basisdiploma te combineren met een andere studierichting. In een groeiend aantal gevallen zal die andere studierichting management zijn. Deze studenten gaan studeren aan een business school en beginnen aan een loopbaan als manager.

II. EEN NIEUWE TREND IN HET HOGER ONDERWIJS

Het combineren van studierichtingen is niet nieuw. Zo is het voor juristen al lang heel gewoon om naast hun diploma rechten ook een licentiaatsdiploma economie te behalen. Ook wiskundigen schrokken er niet voor terug om nog een diploma in de actuariële wetenschappen of in de economie te behalen. Maar sinds enkele jaren willen ook

* Departement voor Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven en Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Toespraak gehouden op de 3e Alumnidag van de K.U.Leuven, te Leuven op 28 mei 1988.

afgestudeerde ingenieurs, scheikundigen, natuurkundigen en zelfs geneesheren en apothekers te zamen met economen verder studeren om een *Master of Business Administration* diploma te behalen. Daarvoor trekken die afgestudeerden naar een binnen- of buitenlandse business school¹. Voor België en Europa is dit een relatief nieuwe trend in het hoger onderwijs. Het nieuwe blijkt ondermeer uit de volgende feiten.

De afgestudeerden die thans naar een business school toestappen doen dat niet tijdens hun studie of onmiddellijk na hun studie. Meestal hebben zij reeds enkele jaren gewerkt. Hun gemiddelde leeftijd schommelt dan ook meer rond de 26 dan rond de 22 jaar. Mede door dit leeftijdsverschil zijn de business school studenten niet langer bereid om een klassiek licentiaatsprogramma te volgen dat bevolkt wordt door 20-jarige groentjes.

De afgestudeerden die na enkele jaren gewerkt te hebben de stap zetten naar een business school zijn zeer gemotiveerd en ambitieus. Zelden gaat het om afgestudeerden die geen andere uitweg gevonden hebben op de arbeidsmarkt. Om hun ambitie te realiseren is een grote groep van diegenen die zich kandidaat stellen om toegelaten te worden tot een business school bereid gedurende een of twee jaar een goedbetaalde job op te geven om voltijds te studeren. Vele business studenten zijn bijgevolg verplicht een lening af te sluiten om hun studie aan een business school te financieren. De lening is niet alleen noodzakelijk om tijdens de studies in de kosten van levensonderhoud te voorzien maar de lening moet ook dienen om het collegegeld te betalen. In een aantal buitenlandse business scholen kan het collegegeld al heel snel oplopen tot 700.000 F.

De motivatie en de ambitie van de business school studenten blijkt ook uit het feit dat zij bereid zijn een strenge selectieproef te ondergaan om tot het studieprogramma toegelaten te worden. De selectieproef bestaat niet alleen uit een toelatingsexamen. Meer en meer worden ook interviews en externe evaluaties gebruikt om te oordelen of een kandidaat aan de vereisten van de school voldoet. Voor elke student die toegelaten wordt, worden soms 10 studenten afgewezen.

Omdat de business school studenten bereid zijn familiale en financiële opofferingen te brengen om te studeren is het niet te verwonderen dat zij grote eisen stellen aan de business school. Zij willen de beste professoren en de beste cursussen. Zij aanvaarden niet dat colleges gedoceerd worden in leslokalen die niet aangepast zijn aan de moderne dictatische technologie. De leerstof moet niet alleen weten-

schappelijk hoogstaand zijn, ze moet bovendien relevant zijn voor de latere loopbaan.

Om een goede opleiding te krijgen zijn business studenten bereid naar het buitenland te trekken. Zonder overdrijving kan gesteld worden dat de business scholen, meer dan gelijk welk ander type van hoger onderwijs, erin geslaagd zijn de nationale grenzen te doorbreken. Het Europa van 1992 is in de Europese business scholen al lang gerealiseerd.

De bovenvermelde feiten wijzen erop dat het verlangen om aan een business school een MBA diploma te behalen een fundamenteel nieuwe trend is. De studies aan een business school kunnen niet vergeleken worden met de studie combinaties die in het verleden gemaakt werden, ook kunnen deze studies niet beschouwd worden als een post-universitaire bijscholing. De buitenlandse ervaring leert dat een business school een volwaardig nieuw type van universitair hoger onderwijs is. Daarmee rijst meteen de vraag hoe de Vlaamse universiteiten op deze nieuwe onderwijstrend moeten reageren. Om op die vraag een antwoord te geven is het nuttig eerst een beter inzicht te hebben in wat een business school is.

III. HISTORISCH OVERZICHT

De historische ontwikkeling van de business scholen is nauw verbonden met de ontwikkeling van het bedrijfsleven. Business scholen ontstonden in de Verenigde Staten rond de eeuwwisseling. In 1881 werd Wharton opgericht. De Harvard Business School ging van start in 1908. Harvard werd opgericht om aan de groeiende vraag naar professionele managers te voldoen. Deze behoefte aan professionele managers was het gevolg van het ontstaan van grootschalige ondernemingen. Op het einde van de 19de eeuw werden in de Verenigde Staten de eerste grote ondernemingen georganiseerd in de spoorwegen en in de bedrijfstakken tabak, naaimachines, landbouwmachines, vleesverpakking, distributie en olie². De organisatorische complexiteit van deze ondernemingen was zodanig dat zij niet langer konden geleid worden door hun eigenaars. Er moest een beroep gedaan worden op professionele managers om deze gigantische ondernemingen te leiden. De scheiding van eigendom en leiding was een feit geworden. Eigenaars werden passieve aandeelhouders die slechts van op verre afstand het reilen en zeilen van hun onderneming volg-

den. De werkelijke macht over de onderneming kwam in de handen van de professionele managers die geen familiale banden meer hadden met de eigenaars. Het traditionele kapitalisme dat Marx beschreven had werd vervangen door een anoniem managers kapitalisme. Van bij hun oprichting hebben de Amerikaanse business scholen zich tot taak gesteld managers en ondernemingsleiders op te leiden. Zo is het heel typisch dat Harvard reeds in 1911 een cursus met als titel *Business Policy* op het curriculum plaatste. In deze cursus werd de vraag gesteld welke beslissingen de manager moest treffen om een onderneming in goede banen te leiden.

Het is boeiend een vergelijking te maken met de Europese ontwikkeling. In Europa werden rond de eeuwwisseling handelsscholen opgericht, geen business scholen. Uit het verschil in de naamgeving van de scholen blijkt al het inhoudelijke verschil dat er tussen Europa en de Verenigde Staten bestond. In België en Europa werden handelsscholen gesticht om aan de vraag naar gekwalificeerde bedienden te voldoen. Er was geen sprake van om ondernemingsleiders te vormen. Daar was ook geen behoefte aan. In België en Europa was de managementrevolutie nog niet doorgebroken³. De eigenaars hadden nog steeds de leiding van hun onderneming stevig in handen. Er was ook geen reden om die leiding aan professionele managers af te staan. De Europese ondernemingen waren op dat moment nog veel kleiner dan de Amerikaanse giganten en de Europeanen werden bijgevolg nog niet geconfronteerd met complexe organisatie- en beslissingsproblemen. De grote families die de ondernemingen controleerden konden voldoende managers in eigen kring vinden om leiding te geven aan de onderneming. De managementkennis die nodig was om de onderneming te leiden werd van vader op zoon overgeleverd. Indien dat niet voldoende was dan vroeg de familie aan een bevriend bedrijf of de zoon die de bedrijfsleiding ging overnemen een stage mocht doorbrengen om op die manier managementervaring op te doen. Scholen om ondernemingsleiders op te leiden waren in Europa dan ook niet nodig. Wel waren gekwalificeerde bedienden nodig om de familiale bedrijfsleiders te helpen bij de administratie van de onderneming.

Het verschil tussen de Verenigde Staten en Europa kan op de volgende manier kernachtig samengevat worden: in Amerika werden scholen opgericht om ondernemingsleiders te vormen, in Europa werden scholen opgericht om bedienden te bekwamen. Daarom werd in het lesprogramma van de Europese handelsscholen veel aandacht besteed aan zuiver administratieve onderwerpen zoals het bestuderen

van allerlei handelsdocumenten en aan fiscale en juridische aspecten. Onderwerpen die rechtstreeks te maken hadden met het beleid van de onderneming, met de *Business Policy*, kwamen nauwelijks aan bod in het lesprogramma.

A. De stroomversnelling van de jaren zeventig

Dit alles begon te veranderen in de jaren zestig. Deze veranderingen werden in die tijd goed beschreven in het druk besproken boek van de Franse journalist en politicus *Jean-Jacques Servan Schreiber, Le Defi Americain*. Het familiale en het financiële kapitalisme kwam in Europa sterk onder druk te staan als gevolg van fundamentele wijzigingen in de wereldeconomie en van de felle concurrentie van de dochtermaatschappijen van de Amerikaanse multinationale ondernemingen.

De oliecrisis en de Japanse concurrentie brachten in de jaren zeventig een stroomversnelling op gang. Het besef groeide dat een Europese onderneming die met succes wilde concurreren tegen Japan en Amerika moest geleid worden door een team van professionele managers. Eindelijk brak ook in Europa de tijd van het managers kapitalisme aan. Maar het Europese hoger onderwijs was niet klaar om aan deze nieuwe behoefte te voldoen. Het gevolg was dat jonge Europeanen in grote getale de Atlantische oceaan overstaken om in de Verenigde Staten aan een van de top business scholen te gaan studeren. Enkele leidinggevende Amerikaanse business scholen zagen snel wat er in Europa gaande was en zij probeerden van de gelegenheid gebruik te maken om enkele dochterscholen in Europa op te richten. Een Europese reactie bleef niet uit. De Europeanen beseften dat ze zelf ook wat moesten doen om de vorming van hun toekomstige ondernemingsleiders te organiseren. Een eigen Europees initiatief werd ook noodzakelijk geacht omdat vastgesteld werd dat de managementideeën die in de Verenigde Staten gedoceerd werden niet altijd goed aansloten bij de culturele waarden en de institutionele realiteit van het oude Europa.

B. Explosieve groei

De laatste jaren kent het business school fenomeen een explosieve groei in Europa. Dit is het gevolg van een spectaculaire toename van

de vraag naar managementopleiding. Ten allen kant worden nieuwe initiatieven genomen. De meeste scholen ondervinden dat de grootste uitdaging waarmee ze geconfronteerd worden niet het aantrekken van studenten is maar wel het aanwerven van gekwalificeerde professoren. Goede managementprofessoren zijn schaars geworden. Tussen de business scholen is een harde internationale concurrentiestrijd uitgebroken om professoren te vinden. De strijd wordt echter niet uitgevochten op basis van salarissenverschillen. De reputatie van de school in wetenschappelijke kringen en in het bedrijfsleven en de kwaliteit van de studenten spelen een cruciale rol. De tijd schijnt ook voorbij te zijn dat de Europese scholen in een zwakkere positie stonden dan de Amerikaanse business scholen. De Europese scholen zijn veel beter in staat gebleken een echte internationale dimensie te geven aan hun studieprogramma's.

C. De rol van België

België heeft een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand komen van business scholen in Europa. Dit is vrij merkwaardig want de overgang van het familiale en financiële kapitalisme naar het managers kapitalisme verliep eerder traag in de Belgische economie. Het traditionele kapitalisme heeft hier langer stand gehouden dan in de Europese buurlanden, Frankrijk uitgezonderd.

Het feit dat België toch een leidinggevende rol heeft kunnen spelen is te danken aan de visie van enkele Belgen. Vanaf de jaren zestig werden jonge Belgen naar de Verenigde Staten gestuurd om daar aan een van de befaamde business scholen te studeren. Het was niet de bedoeling om van deze jonge mensen managers te maken integendeel zij moesten de nieuwe managementprofessoren worden aan de Belgische universiteiten.

De Leuvense universiteit was de eerste Belgische universiteit die een Engelstalig MBA programma opzette naar Amerikaanse model. Met de oprichting van het MBA-programma in 1968 was Leuven trouwens een van de eerste Europese universiteiten met een grote traditie die een professionele managementopleiding binnen een universitair kader wenste op te zetten. In Gent, Antwerpen, Brussel en Luik bestonden toen reeds managementprogramma's maar die bewogen zich meer aan de rand van de universiteit. De Belgische initiatie-

ven om managementprofessoren op te leiden waren bijzonder succesvol. De Belgische managementprofessor is een gegeerd exportproduct geworden. Op dit moment doceren in vrijwel alle toonaangevende business scholen Belgische professoren.

IV. KRITIEK

De spectaculaire ontwikkeling van de business scholen in de Verenigde Staten en Europa is niet zonder kritiek gebleven⁴. In de Verenigde Staten denken sommigen dat de business scholen verantwoordelijk zijn voor het verlies aan concurrentiekracht van de Amerikaanse bedrijven. Aan de business scholen wordt verweten dat zij managers opgeleid hebben die veel te veel aandacht besteden aan de korte termijn financiële rentabiliteit van de onderneming en dat er niet voldoende gewezen wordt op het belang van investeringen in technologie voor de concurrentiekracht van de onderneming op de lange termijn. Of de business scholen verantwoordelijk zijn voor de korte termijn visie van het Amerikaanse management is niet zeker. De Amerikaanse beurs draagt op dit stuk een veel grotere verantwoordelijkheid. De beurs is op haar beurt een afspiegeling van de Amerikaanse investerings- en beleggingsmentaliteit. Daar ligt waarschijnlijk de ware reden voor de korte termijn visie van het Amerikaanse bedrijfsleven.

Wat ook veel kwaad bloed zet is dat een groot deel van de afgestudeerden van de business scholen uiteindelijk een job vindt in de financiële sector of in de consulting en dat veel te weinig afgestudeerden gaan werken in de productie-afdeling van een onderneming. Deze concentratie op de financiële sector en consulting is het gevolg van de hoge salarissen die aan de afgestudeerden aangeboden werden. Hoelang dit nog zal duren is niet zeker. Na de Zwarte Maandag van oktober 1987 in Wallstreet zijn de financiële instellingen al veel minder bereid gekke salarissen te betalen aan pas afgestudeerde MBA-ers. Het gevolg is dat in de toekomst minder business school studenten zullen gaan werken voor een financiële instelling. Van business school studenten wordt ook gezegd dat ze organisatie deskundigen zijn maar geen ondernemers, analytici maar geen durvers. Op het eerste zicht lijkt deze kritiek gegrond omdat slechts weinig pas afgestudeerden een eigen zaak beginnen. Toch blijkt dat op lange

termijn MBA-ers gemakkelijker met succes een eigen zaak opzetten dan niet MBA-ers.

Na de *insider trading* schandalen op de beurzen van New York en Londen is de vraag gerezen of business scholen wel voldoende aandacht hadden voor ethische vragen. De reactie van de businessscholen op deze kritiek zegt veel over hoe gevoelig de scholen wel zijn aan de publieke opinie. Vrijwel alle business scholen hebben hun programma herzien om ethische vraagstukken te kunnen bespreken. Soms werden er speciale cursussen ingericht. In andere gevallen werd ervoor gezorgd dat de ethische vraagstukken behandeld werden in de bestaande cursussen van marketing, strategie, financiering en personeelsbeleid.

Op het einde van de jaren zestig werd aan de business scholen ook verweten dat zij alleen maar de management problemen van winstgerichte organisaties behandelden. Ook deze kritiek hebben de business scholen ter harte genomen. Als gevolg daarvan stellen een aantal scholen zich niet langer voor als business scholen maar geven zij er de voorkeur aan om als management scholen aangeduid te worden. Ook de curricula werden aangepast en onderwerpen zoals hospitaal- en gezondheidsmanagement en kunstmanagement werden opgenomen. Overheidsmanagement is echter nooit een populair onderwerp geworden aan de management scholen.

V. SCEPTICISME

Naast kritiek is er ook heel wat scepticisme over wat business scholen kunnen bijdragen tot de vorming van ondernemingsleiders. Een vaak gehoorde kritiek in ondernemingskringen is dat management geen wetenschap is maar een kunst⁵. Kunst is moeilijk te onderwijzen, men heeft het talent of men heeft het niet. Vertaald naar management klinkt dit als volgt : manager kan men niet worden, men wordt als manager geboren. Zoals in alle extreme stellingen zit ook in deze uitspraak een kleine grond van waarheid. Het spreekt vanzelf dat iemand die niet over de karakteriële eigenschappen beschikt om in bepaalde omstandigheden leiding te geven aan anderen, niet in aanmerking kan komen voor het dragen van de verantwoordelijkheid voor een managementfunctie. Dergelijke persoonsgebonden vereisten vormen echter alleen maar basisvoorwaarden. Daarnaast moet een goed manager ook over vakkennis beschikken. Deze vakkennis

kan de manager niet alleen verwerven uit praktijkervaring. Daarvoor is een formele opleiding noodzakelijk⁶. Als ervaring voldoende zou zijn om met succes een onderneming te leiden dan zouden de familiale ondernemingen een overlevingskans gehad hebben. Het feit dat zovele van die ondernemingen verdwenen zijn of overgenomen werden door buitenlandse concurrenten zijn voldoende bewijs dat vak-kennis noodzakelijk is voor goed management.

Business scholen zijn er zich goed van bewust dat er heel wat scepticisme bestaat. Daarom hebben zij onderwijsmethoden uitgewerkt die niet alleen gericht zijn op kennisoverdracht maar ook op persoonsontwikkeling. Dit begint al bij de selectieproef. Om tot een top business school toegelaten te worden is het niet voldoende een bolleboos te zijn. De toekomstige studenten moeten het bewijs leveren dat zij naast een goede intellectuele begaafdheid ook over de kwaliteiten beschikken om goede leiders te worden. Een elitair tintje is de meeste business scholen niet vreemd. De colleges worden zodanig gestructureerd dat de studenten actief aan de les moeten deelnemen. Daarvoor wordt meestal beroep gedaan op gevalstudies. Sommige business scholen zoals Harvard hebben van de groepsbesprekingen van gevalstudies hun belangrijkste didactische methode gemaakt. Dit heeft het voordeel dat aan de studenten geleerd wordt hun ideeën publiek te verdedigen voor een kritische groep toehoorders. Andere scholen gebruiken gevalstudies slechts als illustraties. Hoe ze het ook aanpakken alle business scholen zijn zeer bekommerd om de kwaliteit en de praktische relevantie van de kennis die zij overdragen. Toch doen de business scholen, zelfs deze die een grote reputatie hebben voor praktijk gerichtheid, slechts in zeer beperkte mate een beroep op professoren uit het bedrijfsleven. De ervaring heeft immers geleerd dat praktijkdocenten wel een sterk verhaal kunnen houden over wat zij in hun onderneming gedaan hebben, maar dat praktijkdocenten heel moeilijk kunnen vergelijken, veralgemenen en relativeren. Daarom blijven de leidinggevende scholen een beroep doen op academisch gevormde docenten om management op een conceptuele manier te benaderen.

Business scholen gebruiken ook bijzondere methoden om hun studenten te evalueren. In vele scholen worden de studenten niet absoluut beoordeeld maar wel relatief. Concreet betekent dit dat steeds een vast percentage van de studenten voor een bepaald vak moet mislukken, zelfs als het gaat om studenten die absoluut gezien het minimum niveau voor de cursus behaald hebben. Het gevolg van

deze afvallingskoers is dat er een grote concurrentiestrijd tussen de studenten ontstaat. Het spreekt vanzelf dat een dergelijke concurrentiestrijd een goede voorbereiding is op het latere beroepsleven van de studenten. Maar er zijn ook nadelen aan deze beoordelingsmethode. Het is bijzonder moeilijk gebleken om business school studenten in groep te laten samenwerken.

Als de studenten onderworpen worden aan een bikkelhard beoordelingssysteem dan is het maar normaal dat ook de professoren hard aangepakt worden. Alle goede business scholen vragen aan de studenten hun professoren te beoordelen. Deze beoordelingen worden publiek bekend gemaakt. Het is dan ook niet te verwonderen dat er niet alleen een concurrentiestrijd is tussen de studenten maar ook tussen de professoren.

Het scepticisme dat in sommige kringen nog leeft over het nut van een business school is enigszins te vergelijken met het scepticisme dat tijdens de vorige eeuwen bestond omtrent de rol van de wetenschappelijke geneeskunde. Toen ook dacht men dat kwakzalvers en wonderdokters betere geneesheren waren omdat ze zoveel meer praktijkervaring hadden dan de wetenschappelijk opgeleide geneesheren. Ondertussen twijfelt niemand meer aan het nut van een medische faculteit en een formele opleiding voor geneeskunde. Dat sluit niet uit dat ook vandaag nog, niet-geneesheren met succes patiënten kunnen behandelen. En zo zal het ook wel gaan met de managementopleiding. Daarmee is meteen ook de vraag gesteld of een business school thuis hoort aan de universiteit.

VI. BUSINESS SCHOOL EN UNIVERSITEIT

Niet iedereen is ervan overtuigd dat een business school thuis hoort aan een universiteit. De feiten illustreren dat hierover nogal verschillende opinies bestaan. In de Verenigde Staten behoren vrijwel alle leidinggevende business scholen tot een vooraanstaande universiteit. De voorbeelden zijn heel treffend: Harvard, Stanford, Chicago en Wharton om er maar enkele te noemen. In Europa is dat meestal niet het geval. De MBA-programma's van Leuven, Antwerpen en Rotterdam zijn uitzonderingen. Scholen zoals INSEAD, IMEDE en IMI hebben geen enkele band met een universiteit. De band van de London Business School met London University is zeer losjes. Dit is een duidelijk bewijs dat de Europese universiteiten niet dynamisch ge-

noeg zijn geweest om internationale MBA-programma's op te zetten. Voor dit gebrek aan dynamiek zijn verschillende redenen te geven: de overheid die diploma's en toelatingsvoorwaarden wil reglementeren; de structuur van het hoger onderwijs waarin het moeilijk is een business school in te passen omdat een business school geen licentiaatsopleiding biedt en ook geen doctoraatsopleiding is; de weerstand binnen de universiteit waar sommige professoren menen dat business scholen te veel over geld praten en daarom niet passen binnen de cerebrale mentaliteit van de universiteit.

Business scholen zoals medische faculteiten, ingenieursscholen en rechtsfaculteiten horen thuis aan een universiteit. Maar de universiteit moet een structuur creëren waarbinnen business scholen kunnen werken. Business scholen zijn belangrijk voor de universiteit omdat zij in de ontwikkeling van de economische welvaart een belangrijke rol kunnen spelen.

VII. STRATEGISCHE ROL

De business scholen zullen in de toekomst een strategische rol vervullen. Daarvoor zijn verschillende redenen te noemen.

De concurrentiële en technologische uitdagingen waar de Europese ondernemingen in het komende decennium mee geconfronteerd zullen worden stellen grote eisen aan de kwaliteit van het management. Het management zal nog meer dan in het verleden complexe strategische en organisatorische problemen moeten oplossen om het concurrentievermogen van de onderneming in mondiale markten veilig te stellen. Business scholen leveren een onmisbare bijdrage tot de vorming van managers en daarom vervullen zij een strategische rol in de economie.

Business scholen dragen bij tot het ontstaan van netwerken van managers. Het is heel opvallend dat afgestudeerden van business scholen alles doen om in contact te blijven met hun medestudenten. Goede business scholen helpen hun afgestudeerden die contacten in stand te houden, ook al omdat de scholen die contacten nodig hebben voor de financiering van de school. Maar er is nog een andere reden. Contacten en netwerken zijn een fundamenteel onderdeel geworden van het moderne zakenleven. De basis voor een toekomstige zakenrelatie wordt vandaag gelegd in de auditoria van de business scholen.

Alhoewel dit niet voldoende beseft wordt dragen business scholen ook bij tot een democratisering van de economie. Vroeger konden de verantwoordelijke functies in een onderneming alleen waargenomen worden door de zonen en de dochters van de eigenaars want zij waren de enigen die managementkennis konden verwerven door ervaring. Dank zij de opkomst van de business scholen kan nu iedereen die intellectueel en karakterieel geschikt is om leiding te geven aan een organisatie, de kennis verwerven om met succes ondernemingsleider te worden.

De samenwerking tussen universiteit en onderneming is gemakkelijker te organiseren in een business school omdat er een concrete aanleiding is voor de samenwerking. Dit houdt echter ook een gevaar in. Het is duidelijk dat ondernemingen niet bereid zullen zijn om met alle scholen te gaan samenwerken. Nu reeds kan vastgesteld worden dat de ondernemingen slechts met een beperkt aantal scholen willen in zee gaan. Een school die er niet in slaagt een goed samenwerkingsverband op gang te brengen heeft dan ook weinig overlevingskansen op lange termijn omdat deze school geen toegang zal krijgen voor gevalstudies en praktijkonderzoek en het ook moeilijk zal hebben haar afgestudeerden te plaatsen. Een succesvolle business school moet kunnen rekenen op een nauwe samenwerking met de ondernemingen. Een nauwe samenwerking met de ondernemingen verplicht de business school er toe om bij het opzetten van onderzoeksprojecten rekening te houden met de toepasbaarheid van het onderzoek. Dat mag natuurlijk niet betekenen dat de universiteit een soort adviesbureau wordt voor de ondernemingen, het fundamentele karakter van het onderzoek moet behouden blijven. Wel kan de samenwerking er toe leiden dat de universiteit iets van haar isolement verliest.

De business scholen zijn blijkbaar ook goed op weg om een oude droom van de universiteit te realiseren namelijk de interdisciplinaire samenwerking van professoren. Aan een business school doceren professoren uit verschillende wetenschappelijke disciplines zoals economie, sociologie, psychologie, recht, geschiedenis en wiskunde. Dit biedt een aantal mogelijkheden voor interdisciplinaire samenwerking. Jammer genoeg zijn deze op dit moment aan de meeste business scholen nog niet volledig benut.

In vergelijking met andere instellingen van hoger onderwijs zijn business scholen innoverend op het vlak van de didactiek. Meer dan andere instellingen zijn business scholen op zoek gegaan naar metho-

den die op een effectieve manier kennis overdragen. De business scholen waren wel verplicht om dit te doen. Hun studenten en de ondernemingen zijn bijzonder kritische klanten als het op didactiek aankomt. Het is dan ook niet te verwonderen dat alle business scholen van de kwaliteit van hun onderwijs een top prioriteit gemaakt hebben.

Op gebied van de internationalisering van het onderwijs zullen de business scholen een belangrijke bijdrage blijven leveren. Meer dan gelijk welke andere discipline is het managementonderwijs erin geslaagd een internationale uitwisseling van studenten en professoren te organiseren. De business scholen hebben een grote ervaring met het internationaliseren van hun studenten en professoren. Zij kunnen de weg wijzen die het hoger onderwijs kan volgen om werkelijk een internationaal en Europees karakter te geven aan het onderwijs.

Maar de belangrijkste rol die de business school in de toekomst kan vervullen is dat zij de hefboom kan worden om een nieuwe structuur aan het universitair onderwijs te geven.

VIII. NAAR EEN NIEUWE STRUCTUUR

Er is een groeiende behoefte om het universitaire onderwijs fundamenteel te herstructureren. In de toekomst zal de universiteit na de licentiaatsopleiding twee vormen van verdere specialisatie moeten aanbieden. De eerste vorm van specialisatie is de diepte-specialisatie die normaal zal moeten resulteren in een doctoraal proefschrift en een promotie. Studenten die voor de diepte-specialisatie kiezen na het behalen van hun eerste universitair diploma zullen normaal gezien een wetenschappelijke loopbaan beogen aan de universiteit of in een niet-universitair onderzoekscentrum. Naast de diepte-specialisatie moet er een uitbreidingsspecialisatie komen. De uitbreidingsspecialisatie zal aan studenten van andere studierichtingen de gelegenheid bieden hun eerste specialisatie met een tweede en definitieve specialisatie uit te breiden. Van de studenten die voor deze tweede specialisatie opteren mag verwacht worden dat zij dit doen om een professionele loopbaan te beginnen. De uitbreidingsspecialisatie moet de studenten op die loopbaan voorbereiden door hen vertrouwd te maken met complexe toepassingen van wetenschappelijke inzichten. Daarom kan deze uitbreidingsspecialisatie niet aangeboden worden binnen de bestaande licentiaatsprogramma's of in avondscholen. Een

afzonderlijke bovenbouw zal aan de universiteit gecreëerd moeten worden om de diepte-specialisaties en de uitbreidingsspecialisaties mogelijk te maken. Als voorbeeld kunnen de Amerikaanse *graduate schools* dienen.

Het creëren van deze nieuwe bovenbouw zal het ook mogelijk maken de licentiestudies te verlichten en te despecialiseren. Bovendien zullen de licentieprogramma's die nu iets minder in de markt liggen minder onder druk staan om hun programma's af te bouwen en te hervormen. De studenten die een dergelijke richting uit wetenschappelijke belangstelling volgen zullen nog altijd de mogelijkheid hebben na hun eerste studies een professioneel gerichte uitbreidings-specialisatie te volgen. De verlenging van de studietijd die hiervan het gevolg is zou geen problemen mogen scheppen omdat gemiddeld genomen de studietijd in België korter is dan in landen zoals Japan en de Verenigde Staten.

De hier voorgestelde uitbreidingsspecialisaties mogen *niet* verward worden met post-universitaire leergangen of bijscholing. De business school is een goed voorbeeld van een uitbreidingspecialisatie, maar er zijn ook uitbreidingsspecialisaties denkbaar in andere disciplines dan management. Door verder te gaan met de uitbouw van een volwaardige business school kan een eerste stap gezet worden om een nieuwe orientatie te geven aan het universitaire onderwijs in Vlaanderen. Deze nieuwe orientatie zal de universiteit in staat stellen een antwoord te geven op de vraag van haar afgestudeerden naar verdere studiemogelijkheden.

NOTEN

1. Een goed nederlands woord voor dit type van school heb ik nog niet kunnen vinden. In Nederland spreekt men van Bedrijfskunde maar daarnaast hoort men ook over een business school praten.
2. Voor een gedetailleerde analyse van de groei en de ontwikkeling van de grote ondernemingen in de Verenigde Staten zie Alfred D. Chandler Jr., 1977.
3. Zie Alfred D. Chandler en Herman Daems, 1979.
4. Voor een overzicht van de kritieken zie Earl F. Cheit, 1985.
5. Voor een recent overzicht van het aanslepende debat over management als wetenschap of kunst zie VandePut Peter, 1988.
6. Alhoewel business scholen geloven dat management als een wetenschap kan onderwezen worden toch willen zij daarin niet overdrijven. De meeste business scholen geloven niet dat men over een managementdiploma moet beschikken om als manager te kunnen functioneren. De stelling, die door sommigen in Engeland verdedigd wordt, dat men alleen maar een managementfunctie mag uitoefenen als men daarvoor eerst een certificaat kan voorleggen wordt dan ook in kringen van business scholen niet zeer positief

geëvalueerd. Dergelijke certificering zou alleen maar tot nieuwe gildevorming aanleiding geven.

REFERENTIES

- Chandler, Alfred D. Jr., 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, (Cambridge, Ma., The Belknap Press, Harvard University).
- Chandler, Alfred D. and Daems H., Eds, 1979, *Managerial Hierarchies, Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, (Cambridge Ma., Harvard University Press).
- Cheit, Earl, F., 1985, Business Schools and Their Critics, *California Management Review* 27, 43-62.
- VandePut Peter, 1988, De effectiviteit van de samenwerking tussen industrie en universiteit, (Leuven, KULeuven DTEW).